



Uster, 9. Juli 2024

Nr. 566/2024

V4.04.71

**ANFRAGE 566/2024 VON DANIEL SCHNYDER (SVP), MARC THALMANN (FDP) UND DIETER HOHMANN (SVP):
«GENERELLE LEISTUNGSÜBERPRÜFUNG: WIE WERDEN DIE STÄDTISCHEN LEISTUNGEN ÜBERPRÜFT UND STETIG OPTIMIERT?»; ANTWORT DES STADTRATES**

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Am 6. Mai 2024 reichten die Ratsmitglieder Daniel Schnyder (SVP), Marc Thalmann (FDP) und Dieter Hohmann (SVP) beim Präsidenten des Gemeinderats eine Anfrage betreffend «Generelle Leistungsüberprüfung: Wie werden die städtischen Leistungen überprüft und stetig optimiert?» ein.

Die Anfrage hat folgenden Wortlaut:

«Generelle Leistungsüberprüfung: Wie werden die städtischen Leistungen überprüft und stetig optimiert?»

Die Ausgaben der Stadt Uster sind in den letzten fünf Jahren von 113,198 Mio. Franken im Jahr 2018 auf 155,317 Mio. Franken im Jahr 2023 angestiegen. Dies ist ein Wachstum von rund 37 Prozent. Steigt der Aufwand in der Verwaltung, wächst auch die Bürokratie. Leidtragende davon sind die Bürgerinnen und Bürger, die Unternehmen sowie die Vereine in Uster. Umso wichtiger ist es, die städtischen Leistungen stetig zu hinterfragen. Um die Effizienz ihrer Leistungen zu überprüfen, hatte die Stadt Uster im Jahr 2016 einmal eine «Generelle Leistungsüberprüfung» in der städtischen Verwaltung veranlasst. Im Sinne einer verantwortungsbewussten Haushaltsführung möchten wir den Ball wieder aufgreifen. Wir möchten ein klares und umfassendes Bild des aktuellen Verwaltungsaufwands sowie der Langzeitwirkung der «Generellen Leistungsüberprüfung» (LÜP), die in der Medienmitteilung vom 25. Februar 2019 dargestellt wurde, erhalten.

Wir stellen dem Stadtrat folgende Fragen:

- 1. Wie haben sich die Gesamtverwaltungsaufwendungen der Stadt Uster in den letzten fünf Jahren seit Abschluss der LÜP entwickelt? Bitte unterteilen Sie diese Aufwendungen nach Hauptkategorien wie Personal, Betriebskosten, Investitionen, Leistungsgruppen, usw.*
- 2. Welche langfristigen Auswirkungen hatte die "Generelle Leistungsüberprüfung" auf die Haushaltsführung der Stadt Uster? Wo schlugen sich die damals erzielten Einsparungen von etwa 8 Millionen Franken nieder und wie ist der diesbezügliche Stand aktuell?*
- 3. In welcher Weise wurden die durch die LÜP identifizierten Optimierungsideen und umgesetzten Massnahmen fortgeführt? Welche nachhaltigen Effekte auf Effizienz und Kosten konnten dadurch erzielt werden?*
- 4. Wie werden die im Rahmen der LÜP implementierten Massnahmen aktuell überwacht und bewertet, um ihre fortlaufende Wirksamkeit zu gewährleisten?*



5. *Welche weiteren Schritte oder Initiativen wurden seit dem Abschluss der LÜP ergriffen, um die Effizienz und Kosteneffektivität in der Stadtverwaltung weiter zu verbessern?*
6. *Wie hat sich die digitale Transformation, die als ein Ergebnis der LÜP initiiert wurde, auf die Verwaltungseffizienz und -kosten ausgewirkt?*
7. *Wann ist eine nächste LÜP geplant?»*

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:**Frage 1:**

«Wie haben sich die Gesamtverwaltungsaufwendungen der Stadt Uster in den letzten fünf Jahren seit Abschluss der LÜP entwickelt? Bitte unterteilen Sie diese Aufwendungen nach Hauptkategorien wie Personal, Betriebskosten, Investitionen, Leistungsgruppen, usw.»

Antwort:

Der Gesamtaufwand der Stadt ist seit 2019 (258,6 Mio. Franken) um 46,3 Mio. Franken auf 304,9 Mio. Franken angestiegen. Der Gesamtertrag stieg im gleichen Zeitraum von 251,0 Mio. Franken um 64,8 Mio. Franken auf 315,8 Mio. Franken an. Für die Entwicklung der Aufwendungen wie auch für die Entwicklung der Einnahmen gibt es verschiedene Gründe. Die Stadt Uster informiert jährlich detailliert über die Rechnungen wie auch mit den NPM-Berichten über die Tätigkeiten der verschiedenen Geschäftsfelder. Neben der generellen Teuerung sind beispielsweise in der Kostenentwicklung der letzten Jahre die Mehraufwendungen bei der Pflegefinanzierung oder auch die Mehraufwendungen im Asylbereich enthalten. Auf der anderen Seite sind die Mehreinnahmen unter anderem auch auf die vom Gemeinderat beschlossene Steuerfusserhöhung von 91 Prozent auf 94 Prozent zurückzuführen.

Mit der heutigen Wirkungsorientierten Verwaltungsführung fokussiert sich das Parlament auf die Steuerung mittels Wirkungs- und Leistungszielen. In Rahmen ihrer parlamentarischen Arbeit können die Kommissionen die Kostenentwicklung in den jeweiligen Geschäftsfeldern und Leistungsgruppen thematisieren.

Frage 2:

«Welche langfristigen Auswirkungen hatte die "Generelle Leistungsüberprüfung" auf die Haushaltsführung der Stadt Uster? Wo schlugen sich die damals erzielten Einsparungen von etwa 8 Millionen Franken nieder und wie ist der diesbezügliche Stand aktuell?»

Antwort:

Bei der Summe von 8,0 Mio. Franken handelt es sich um die gesamthaften Einsparungen über die gesamte Dauer der generellen Leistungsüberprüfung. In der Medienmitteilung vom 25. Februar 2019 informierte die Stadt Uster, dass der Effekt der Leistungsüberprüfung jährlich gut zwei Millionen Franken betrage. Die in der Medienmitteilung erwähnten Projekte und Massnahmen wurden umgesetzt und entlasten den Haushalt somit nachhaltig. Beispielsweise die Zentralisierung der Gesuche oder die elektronische Arbeitsplanung bei der Spitex. Andere Massnahmen wie beispielsweise die Reduktion der Anzahl Lizenzen oder die Reduktion der Softwareapplikationen werden laufend umgesetzt. Beispielsweise aktuell werden zwei Personalfachapplikationen durch eine bestehende Kernapplikation abgelöst. Ziel ist und bleibt die Anzahl der Applikationen mittelfristig zu minimieren und so die Komplexität wie auch die Kosten zu reduzieren.

**Frage 3:**

«In welcher Weise wurden die durch die LÜP identifizierten Optimierungsideen und umgesetzten Massnahmen fortgeführt? Welche nachhaltigen Effekte auf Effizienz und Kosten konnten dadurch erzielt werden? »

Antwort:

Die im Rahmen der LÜP identifizierten Optimierungsideen und umgesetzten Massnahmen wurden konsequent weiterverfolgt. Die Mehrheit der damals beschlossenen Massnahmen werden fortgesetzt. Dazu gehören beispielsweise das optimierte Immobilien- und Flottenmanagement, die Zentralisierung der Förderbeitragsgesuche, Massnahmen zur Verbesserung der Dienste von Heime und Spitex Uster und die Optimierung des Stützunterrichts «Deutsch als Zweitsprache».

Das aus den LÜP-Massnahmen «Prozessoptimierungen» und dem «konsequenten Einsatz von GEVER» resultierende Projekt «Prozessorientierte Verwaltung» zielt auf die Optimierung von Prozessen und Schnittstellen ab. Die im Rahmen dieses Projektes optimierten und digitalisierten Prozesse haben zum Ziel, die Dienstleistungen zu vereinfachen und die internen Prozesse zu optimieren. Dies ermöglicht eine verbesserte Durchlaufzeit (höhere Geschwindigkeit) und ein besseres Management des Fallwachstums mit gleichbleibenden Ressourcen. Darüber hinaus führt die Digitalisierung der Akten zu einer effektiveren Nutzung der Büroflächen. Details zu bereits optimierten Dienstleistungen, wie beispielsweise im Geschäftsfeld (GF) Soziale Dienste, bei Einbürgerungen und Bewilligungen von Veranstaltungen, sind in der Antwort zur Frage 5 zu finden.

Die LÜP-Massnahmen «E-Government ausbauen» und «Kundenprozesse digitalisieren» sind Teil des strategischen Projekts «Digitale Transformation» (Details siehe Antwort zur Frage 6).

Die im Rahmen der LÜP realisierten Einsparungen sowie Leistungs- und Einnahmensteigerungen flossen direkt in die jeweiligen Global-Budgets ein.

Frage 4:

«Wie werden die im Rahmen der LÜP implementierten Massnahmen aktuell überwacht und bewertet, um ihre fortlaufende Wirksamkeit zu gewährleisten?»

Antwort:

Die Überwachung der implementierten Massnahmen erfolgt für die übergeordneten Themen durch die Gesamtverwaltung sowie die Abteilung Finanzen. Für die themenspezifischen Massnahmen erfolgt diese durch die jeweiligen Abteilungen.

Stadtweit werden regelmässig bestimmte Themenbereiche, wie z.B. die Verrechnung von Kosten und Dienstleistungen gegenüber Dritten oder die Nutzung von IT-Lizenzen überprüft.

Im Jahr 2021 führte die Revisionsstelle der Stadt Uster eine Sachbereichsrevision durch, diese ergab, dass nicht alle Kosten (wie Buchhaltung, Miete) in die Kostenrechnungen eingeflossen sind. Die Verträge wurden daraufhin geprüft. Die nicht verrechneten Kosten werden grundsätzlich den jeweiligen Leistungsgruppen belastet. Bei der Reorganisation der Heilpädagogischen Schule Uster (HPSU) konnte in Zusammenarbeit mit der Primarschulverwaltung eine Miete auf Basis einer Marktmiete in Rechnung gestellt werden. Dies entlastet die Stadtkasse jährlich um einen mittleren sechsstelligen Betrag.

Die eingesetzten IT-Softwares werden laufend in Bezug auf Synergieeffekte und notwendige Anzahl Lizenzen überprüft. Mit der Einführung von M365 konnte z. B. die Nutzung von Webex für die digitalen Sitzungen sowie Doodle für die Terminfindung abgelöst und die damit verbundenen Lizenzkosten optimiert werden.

**Frage 5:**

«Welche weiteren Schritte oder Initiativen wurden seit dem Abschluss der LÜP ergriffen, um die Effizienz und Kosteneffektivität in der Stadtverwaltung weiter zu verbessern? »

Antwort:

Um die Effizienz und Kosteneffektivität in der Stadtverwaltung seit dem Abschluss der LÜP weiter zu verbessern, hat der Stadtrat mehrere bereichsübergreifende Massnahmen initiiert und kontinuierlich umgesetzt.

Ein Schwerpunkt liegt auf der Prozessoptimierung und Digitalisierung von Dienstleistungen. In Zusammenarbeit mit dem Kanton konnte ein digitales Einbürgerungsverfahren etabliert werden. Ausserdem wurden kommunale Verfahren optimiert und konsolidiert.

Die Digitalisierung von Kundenakten und die Auszahlung von Sozialhilfe haben die Prozesse vereinfacht und beschleunigt, was eine effektivere Bearbeitung der steigenden Fallzahlen im Geschäftsfeld Soziale Dienste ermöglicht. Zudem führt die Digitalisierung der Akten zu einer effizienteren Nutzung der Büroflächen.

Das im Jahr 2023 gestartete Projekt «Prozessoptimierung Bewilligungswesen» hat zum Ziel, die Dienstleistungen im Bereich der Bewilligungen zu vereinfachen und die internen Abläufe zu optimieren.

Weitere umgesetzte Massnahmen umfassen die Einführung der e-Rechnung, die flächendeckende Implementierung der digitalen Signatur, die Optimierung der Abläufe und die Weiterentwicklung des Angebots in der Bibliothek, die Verrechnung von Dienstleistungen gegenüber Dritten, sowie neue Leistungsvorgaben und die Reduzierung administrativer Strukturzeiten in den Gesundheitsdiensten.

Darüber hinaus hat der Stadtrat das Projekt «Innovations- und Projektförderung» initiiert, um Mitarbeitende in die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse einzubinden und sie bei der Identifikation von Optimierungspotenzialen und der Umsetzung von Massnahmen zu unterstützen.

Das langfristige Ziel ist es, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Entwicklung zu schaffen und damit die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen optimal einzusetzen.

Frage 6:

«Wie hat sich die digitale Transformation, die als ein Ergebnis der LÜP initiiert wurde, auf die Verwaltungseffizienz und -kosten ausgewirkt? »

Antwort:

Die Digitalstrategie, welche im Zeitraum 2019 – 2020 ausgearbeitet wurde, befindet sich derzeit in der Umsetzungsphase von 2022 – 2025. Das Projekt «Digitale Transformation» hat zum Ziel, die Organisation für künftige Entwicklungen im Bereich E-Government und Smart City vorzubereiten, wobei eine überregionale Kooperation auf kantonaler und nationaler Ebene von entscheidender Bedeutung ist.

Dies beinhaltet die Bewältigung von Komplexität und Abhängigkeiten sowie die Steuerung der Ressourcen, um zukünftige Architektur und Workflows für Dienstleistungen und den Onlineschalter zu gestalten. Zu den Bausteinen der Digitalen Verwaltung Uster gehören die Website-Optimierung des Onlineschalters [uster.ch](https://www.uster.ch), Identitäts- und Zugriffsverwaltung (IAM), das Bürgerkonto (z.B. Zürikonto des Kantons Zürich), das E-Service-Portal (eFormularservice-Portal), Robotic Process Automation (RPA) sowie Fachanwendungen und Basissysteme. Das Schlüsselprojekt, das «eFormularservice-Portal», erlangte 2023 kantonsweite Aufmerksamkeit und gehört zu den acht Gewinnern des Innovations-Wettbewerbs 2024 der Digitalen Verwaltung Schweiz. Das Projekt «eFormularservice-Portal» wird ab 2024 in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden schrittweise umgesetzt.



Dies mit dem Ziel, die bestehenden Onlinedienste zu verbessern und eine schnellere, einfachere sowie weitgehend automatisierte Abwicklung von Behördengeschäften und Dienstleistungen zu ermöglichen.

Ein weiterer Baustein der digitalen Transformation ist die Optimierung interner Prozesse und die Abwicklung von Dienstleistungen über Kernapplikationen, einschliesslich möglichst einheitlicher Schnittstellenlösungen. Beispiele hierfür sind digitalisierte Prozesse und Dienstleistungen im Geschäftsfeld Soziale Dienste oder im Bereich Bürgerrecht (Details siehe Antwort zur Frage 5).

Die Weiterentwicklung von Fachanwendungen und Basissystemen beinhaltet zusätzliche Massnahmen wie die Einführung von MyAbacus, welches mehrere Applikationen wie Zeiterfassung und Personaldossier ersetzen soll, um Synergien zu nutzen. Die mobile Sitzungsvorbereitung in Axioma hat die Vorbereitungs- und Bearbeitungsprozesse modernisiert. Die Stadt Uster gehört zu einer der ersten Städte, welche M365 eingeführt hat. Microsoft 365 steigert die Effizienz unserer Verwaltung durch verbesserte Zusammenarbeit, automatisierte Workflows, umfassende Sicherheitsfunktionen und erlaubt neue Möglichkeiten des ortsunabhängigen Arbeitens.

Die digitale Transformation erfordert Investitionen sowohl in Hardware als auch in Software sowie organisatorische Veränderungen.

Der Schwerpunkt liegt auf der Verbesserung der Verwaltungseffizienz, der Kundenorientierung, der Effektivität und der Dienstleistungsqualität. Ziel ist es, das Fallwachstum in verschiedenen Bereichen möglichst mit den bestehenden Personalressourcen zu bewältigen z. B. um auf steigende Fallzahlen im Asylbereich, zunehmende Einbürgerungsgesuche etc. zu reagieren.

Langfristig führt diese Transformation zu einer gesteigerten Flexibilität der Verwaltung, einer verbesserten Kundenorientierung und einer insgesamt effizienteren Ressourcennutzung.

Frage 7:

«Wann ist eine nächste LÜP geplant? »

Antwort:

Das im Zeitraum 2015 – 2019 durchgeführte Projekt «Generelle Leistungsüberprüfung» ging mit einer sehr breit angelegten und mit externer Unterstützung durchgeführten Analyse und einer gross angelegten verwaltungsinternen Massnahmenerarbeitung einher. Das Projekt band im genannten Zeitraum entsprechend hohe finanzielle und personelle Ressourcen.

Eine identische Neuauflage einer stadtweiten Generellen Leistungsüberprüfung wie 2015 – 2019 erachtet der Stadtrat als nicht zielführend. Der Stadtrat ist überzeugt, dass der eingeschlagene Weg, nämlich die laufende Überprüfung der im Rahmen der LÜP identifizierten Potentiale und definierten Massnahmen, eine langfristig wirksamere und nachhaltigere Lösung darstellt.

Darüber hinaus plant der Stadtrat aktuell themen- und abteilungsspezifische Überprüfungsmassnahmen in die Wege zu leiten. Dies mit dem Ziel, mit verhältnismässigem Aufwand einen grösstmöglichen Effekt zu erzielen. Die entsprechenden Beratungen werden aktuell geführt und sind noch nicht abgeschlossen. Die Umsetzung der Überprüfungsmassnahmen sind für 2025 geplant.



Der Stadtrat bittet den Gemeinderat, von der Antwort auf die Anfrage Nr. 566/2024 der Ratsmitglieder Daniel Schnyder (SVP), Marc Thalmann (FDP) und Dieter Hohmann (SVP) betreffend «Generelle Leistungsüberprüfung: Wie werden die städtischen Leistungen überprüft und stetig optimiert?» Kenntnis zu nehmen.

Stadtrat Uster

Barbara Thalmann
Stadtpräsidentin

Pascal Sidler
Stadtschreiber